



Gestión deportiva

Palabras clave

gestión deportiva, programación actividades, instalaciones deportivas, valoración de programas, autoevaluación

Método de autoevaluación para la valoración de la oferta de programas y servicios deportivos

■ ENRIQUE LIZALDE GIL

Licenciado en Educación Física.
Profesor Titular de EU Facultad de Educación. Universidad de Zaragoza.

■ FERNANDO PARÍS ROCHE

Licenciado en Educación Física.
Director de AFP Gupo-Consultores del deporte. Zaragoza

Abstract

In this article we show and explain two proposals for application in the appraisal of programmes of activities and services in sports centers that, in a very graphic manner, might help to improve these. In many cases, the programming of annual activities is done on the basis of the previous year –in the same way and with few modifications–. It is frequently a routine that in many cases leaves little room for reflection and decision-taking.

On the other hand, it is necessary to bear in mind that in a sector such as this one in which services are “sold”, very often the participation figures and costs are not the only referents to assess –especially in the public sector–.

It is not usual to analyse the programmes and relate the real interest for the group to which these are offered and the cost involved in carrying these out. On occasions, the “obligation” to continue offering established programmes, or the “affinity” and “tastes” of programmers for certain activities, influence the sports programmes and services offered. With the exposition of this self-valuation methodology for the appraisal and an example of a practical case, we offer a practical tool for the tasks in sport management.

Key words

sport management, programming activities, sports facilities, appraisal programmes, self-valuation

Resumen

En este artículo se exponen y desarrollan dos ideas para su aplicación en la valoración de programas de actividades y servicios ofertados por las entidades deportivas, que de forma muy gráfica puedan ayudarnos a mejorarlos.

En muchos casos, la programación de actividades se realiza sobre la base del año anterior –de la misma forma o con apenas modificaciones–. Frecuentemente suele ser una rutina que en muchos casos deja poco espacio para la reflexión y la toma de decisiones.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en un sector como éste en el que se “venden” servicios, muchas veces las cifras de participación y coste no son los únicos referentes a valorar –especialmente en el sector público.

No es habitual analizar los programas y relacionar el interés real para el colectivo al que se ofrecen y el coste que supone llevarlos a cabo. En ocasiones la “obligación” de seguir realizando programas establecidos o la “afinidad” y “gustos” de los programadores con determinadas actividades, conforman en parte los programas y servicios deportivos que se ofertan.

Con la exposición de esta metodología de autoevaluación para la valoración y el ejemplo de un caso práctico ofrecemos una herramienta de aplicación en las tareas de gestión deportiva.

Introducción

No es tarea fácil realizar una valoración objetiva del funcionamiento y resultados de los programas y servicios que se desarrollan en una instalación deportiva o por parte de una entidad deportiva –pública o privada. Cuando se accede a la dirección y gestión de una instalación o de una entidad toda información es fundamental. No siempre se encuentran memorias e informes que aporten datos sobre la programación de actividades en una instalación deportiva –aunque hoy en día se ha avanzado mucho–. En cualquier caso, la información verbal que se obtenga a través de entrevistas o diálogos con responsables, trabajadores y usuarios será de gran utilidad. Con carácter general, se conoce fácilmente el nombre de los diferentes programas, actividades y servicios ofertados, tipo de participantes, técnicos responsables, espacios y materiales deportivos, fechas y horarios,



etcétera así como del número de usuarios, actividades concretas realizadas dentro de los programas, calendarios e incidencias. Pocas veces se realiza una valoración acerca de los resultados esperados y obtenidos y, menos aún, se obtienen datos sobre presupuestos detallados.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en un sector como el deportivo en el que se venden servicios, muchas veces las cifras de participación y coste no son los únicos referentes a valorar –especialmente en el sector público.

En muchos casos, la programación de actividades anuales se realiza sobre la base del año anterior –de la misma forma o con apenas modificaciones–. Frecuentemente suele ser un aspecto rutinario que en muchos casos deja poco espacio para la reflexión y la toma de decisiones.

Se puede pensar y dudar sobre el poco interés social de alguno de los programas o servicios ofertados, pero se sigue haciendo un año más. Podemos ver el apreciable coste que supone realizar una actividad para pocos usuarios, pero hay variadas “razones” para seguir programándola año tras año: “siempre se ha ofertado”, “queda bien en el programa”, “es vistosa”, “es una actividad que nos gusta personalmente”,...

No es habitual analizar los programas y relacionar el interés real para el colectivo al que se ofrecen y el coste que supone llevarlos a cabo. En ocasiones la “obligación” de seguir realizando programas establecidos o la “afinidad” y “gustos” de los programadores con determinadas actividades, conforman en parte los programas y servicios deportivos que se ofertan.

A continuación, se desarrollan dos ideas –basadas en J. Chías (1995)–, para su aplicación en la valoración de programas de actividades y servicios en instalaciones deportivas, que de forma muy gráfica pueden ayudarnos a mejorarlos.

El proceso de valoración podrá tener un mayor o menor grado de objetividad o subjetividad, en función de los datos disponibles y su fiabilidad. No obstante, es valioso –como ya hemos indicado– contar con la información directa de personas que trabajan y/o utilizan las instalaciones deportivas. El resultado de la valoración puede ser importante, pero quizás sea más interesante el

proceso de reflexión y método, que siempre podremos aplicar. La oportunidad de analizar y reflexionar acerca del grado de *eficiencia colectiva* de los programas y el *equilibrio de la satisfacción (interna y externa)* de las actividades que se realizan en una instalación deportiva, puede ser una herramienta importante para abordar las tareas de programación. Para ello, hemos desarrollado una metodología de autoevaluación y un ejemplo de su aplicación.

Metodología de autoevaluación para la valoración de programas y servicios deportivos

Valoración del grado de eficiencia colectiva

Se trata de reflejar gráficamente la valoración de cada actividad o servicio que componen el programa general de la entidad o instalación deportiva. La localización de cada actividad vendrá dada por el análisis y reflexión sobre dos parámetros bien diferentes.

En la *figura 1* situaremos las actividades según el grado de utilidad colectiva –número y calidad de usuarios– y la incidencia en el coste o gasto de la actividad –se tiene en cuenta, no sólo el gasto externo, sino también la aportación de personas y el tiempo de trabajo.

Con los datos obtenidos acerca de cada actividad procederemos a definir su ubicación en las diferentes áreas del gráfico, analizando los siguientes aspectos:

El grado de utilidad colectiva

Se trata del número y tipo de participantes, usuarios o clientes que tiene el programa. No sólo se debe tener en cuenta el aspecto cuantitativo –número de participantes– ya que éste puede venir limitado por muchos factores como el horario, número de horas ofertadas, condiciones de la práctica, capacidad del espacio deportivo, etc., sino que también tenemos que valorar aspectos tan subjetivos como los relacionados con el peso específico en los objetivos de la entidad promotora: Relevancia social, resultados económicos, coherencia con la misión, etc.

La incidencia del gasto

Toda actividad realizada supone un coste económico y a su vez puede generar determinados ingresos.

El balance de ingresos/gastos nos dará el gasto –o en algunos casos beneficio– que supone una actividad o servicio en el contexto de una entidad.

Hay que tener en cuenta que el coste de los programas y servicios ofertados no es solamente la suma de gastos corrientes que generan. En este apartado hay que valorar también el coste del tiempo de trabajo de los diferentes recursos humanos asignados e implicados, nos estamos refiriendo no solamente al personal técnico –monitores que dinamizan la actividad–, igualmente hay que considerar la proporcionalidad de los costes del personal de mantenimiento de la instalación, suministros, dedicación de personal administrativo, etc.

Teniendo en cuenta los dos parámetros expuestos cada actividad debe quedar situada en una de las cuatro áreas del gráfico, de las que podemos sacar las siguientes reflexiones.

En principio podremos observar cuatro grupos de actividades que denominamos de la siguiente manera:

■ Programas de Impacto

Son los programas con gran aceptación por parte de los usuarios y que además tienen un coste más bien bajo para la entidad.

Son varias las posibilidades que podremos encontrar cuando una actividad se sitúa en este grupo. La poca incidencia en el gasto puede venir dada por el escaso coste de la actividad –p. ej. practica libre en instalaciones concertadas– o bien, ge-

Figura 1.
Cuadro de Valoración de la Eficiencia Colectiva.

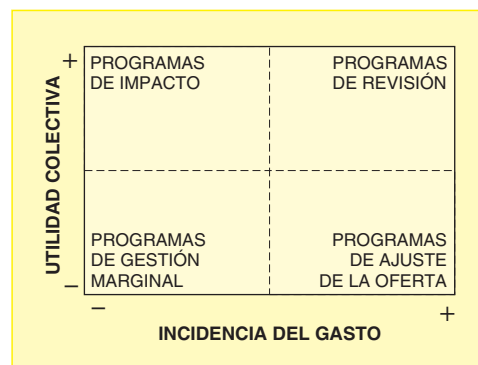


Figura 2.

Cuadro de Valoración del Equilibrio de la satisfacción.



nera fácilmente los recursos económicos necesarios para su desarrollo –cuotas, patrocinio, subvenciones–. En cualquier caso, la respuesta de la demanda es importante. Son programas, actividades y servicios de gran aceptación –en ocasiones masiva– por parte de los usuarios, tienen mucho que ver con la satisfacción de necesidades e intereses muy extendidos entre la población que atiende la entidad deportiva promotora.

Son actividades que claramente han de seguir desarrollándose y potenciando, pudiendo ajustar la incidencia del gasto en los casos en los que haya margen.

■ Programas de Revisión

Son programas de gran aceptación colectiva pero con unos costes considerables. En general, la incidencia del gasto vendrá dada a causa del volumen de participación –trabajo administrativo, inscripciones, horas de utilización de pistas, material e infraestructuras necesarias,...– y escasa aportación de ingresos.

Son actividades que siendo importantes en cuanto a la utilidad colectiva, deben revisarse en el aspecto económico, intentado mejorar los resultados del balance de ingresos/gastos –incremento de cuotas, patrocinio, optimización/reducción de gastos,...

■ Programas de Gestión Marginal

Son las actividades que tienen poca repercusión social, pero que tampoco tienen una incidencia importante en el gasto. Aquí se suelen situar servicios concertados que no generan ningún tipo de gasto y que a veces no tienen el éxito que sería deseable, en cuanto a la participación. En

cualquier caso, serán actividades que claramente no hipotecan recursos de la entidad deportiva –instalaciones, horas de trabajo, presupuesto,...

En general las actividades situadas en este área no tienen por qué modificarse –en tanto que no generan ningún desajuste económico y organizativo a considerar– pero son claramente de baja prioridad.

No obstante, si se aprecia que algún programa de este tipo pueda considerarse interesante a nivel “ideológico”, se podría mejorar su valoración centrando esfuerzos en incentivar la participación en este tipo de actividades –mejora de la difusión, implicación de los técnicos en la captación de participantes, flexibilidad para la inscripción y realización,...–, manteniendo siempre una incidencia del gasto lo más baja posible.

■ Programas de Ajuste de la Oferta

Son programas con una incidencia en el gasto importante y sin embargo llegan a pocos usuarios.

En el ámbito deportivo, suelen ser los programas de competición “oficiales” de un nivel deportivo bajo los que se sitúan en este área, si bien hay ámbitos competitivos donde la utilidad colectiva no está tanto en el número de participantes, sino en el referente que pueden ser para otras prácticas más recreativas.

En estos casos, la práctica deportiva en sí requiere de unos esfuerzos organizativos y económicos importantes, –hipotecando instalaciones, personal y presupuestos– y por el contrario no generan recursos y, por sus características, es difícil que los generen. El ámbito competitivo no es el único que puede obtener esta valoración. Actividades recreativas “elitistas” con gastos fijos elevados –independientemente del número de participantes– teniendo una respuesta de participación muy por debajo de la esperada, pueden resultar ciertamente deficitarios. Incluso una programación poco comprometida con los recursos que se gestionan puede situarse claramente en la necesidad de ser ajustada: el caso de reservar horas para la práctica libre y gratuita en una instalación con altos costes de mantenimiento –situación que suele darse en el sector público.

En este sentido, el análisis de los programas de ajuste en la oferta debería enfocarse hacia un cambio radical en la programación de estas actividades o servicios, contando incluso con la supresión de alguno de ellos.

Valoración del equilibrio de la satisfacción

En este caso, en un segundo gráfico, se pretende analizar la situación de los programas y servicios valorando el grado de satisfacción que producen las diferentes actividades deportivas ofertadas, tanto en el público –usuarios, participantes–, como en la propia organización interna que las promueve y desarrolla –entidad promotora.

En este aspecto la valoración se hace más subjetiva si cabe, ya que obedece a percepciones bien diferentes en las que se pueden incorporar múltiples matices, no obstante nos ofrece puntos para la reflexión. (Figura 2)

De esta forma, se pretende ponderar dos aspectos relacionados con las expectativas que generan los programas y servicios desde dos perspectivas que han de ser complementarias.

La ponderación de la satisfacción puede realizarse adaptando y utilizando herramientas de medición del grado de satisfacción, como son los cuestionarios. En muchos casos, la falta de medios o de tiempo para la aplicación de estas herramientas puede ser suplida por informaciones indirectas –datos de participación, número de quejas,...– y también obteniendo información verbal y directa de la opinión de responsables, técnicos, operarios y usuarios.

Hay que tener en cuenta que las apreciaciones indirectas y/o muy personales del grado de satisfacción, tanto interno como del público, puede derivar en una gran subjetividad que quizás no coincide con los resultados obtenidos al utilizar cuestionarios estudiados y validados. Por ejemplo: los responsables de una entidad deportiva determinada pueden considerar que su programa de Aeróbic es una de las actividades con mayor grado de satisfacción entre el público puesto que las plazas ofertadas se cubren sin



dificultad, generando incluso colas de gente para inscribirse, a pesar de su alto precio; sin embargo cuando se ha pasado un cuestionario sobre la calidad de los servicios, el Aeróbic obtiene valoraciones bajas.

Es posible que exista una demanda social importante de una actividad, muchas veces por moda, que produce –inicialmente, momentáneamente– buenos resultados de participación y/o económicos. En ocasiones, estas actividades pueden estar realizándose en condiciones poco satisfactorias para los usuarios: masificación, malas condiciones ambientales, técnicos poco especializados,... aspectos que pueden aflorar cuando se pregunta, al respecto, a los usuarios.

En cualquier caso, el análisis de estos factores y su ponderación más o menos objetiva nos pueden ofrecer interesantes conclusiones, que podemos resumir agrupando las actividades en cuatro tipos de programas.

- De Autocomplacencia.
- Equilibrados.
- Insatisfactorios.
- Servilistas.

■ *Programas de Autocomplacencia*

Se consideran de Autocomplacencia aquellos programas de escasa incidencia entre el público, que tienen dificultades para desarrollarse por la poca participación, pero que son ofertas consideradas por los promotores/organizadores como “vistas”, “que quedan bien”...

En general, se corresponden con intereses deportivos y/o necesidades organizativas de los promotores que se ven respaldadas simplemente por el hecho de ver plasmadas este tipo de ofertas en los programas y/o carecer de exigencias de trabajo o dificultades de organización.

■ *Programas Equilibrados*

Son aquellos que obtienen una alta valoración tanto para el público como para la estructura interna de la organización. Claramente son programas y servicios que deben considerarse de alta prioridad para toda entidad promotora de actividades deportivas.

■ *Programas Insatisfactorios*

Como su propio nombre indica, son aquellos programas con un bajo índice de satisfacción tanto interna como del público.

En ocasiones son programas de escaso éxito, posiblemente impuestos por otras instancias. También se da el caso en programas que vienen realizándose por la fuerte inercia que han adquirido y, pese a la insatisfacción que producen, no hay un planteamiento de sustitución o supresión.

Evidentemente, los programas insatisfactorios han de situarse en el nivel más bajo de prioridad, debiendo considerarse seriamente su modificación o supresión definitiva.

■ *Programas Servilistas*

Ocurre con frecuencia que los programas y servicios que generan un mayor grado de satisfacción entre el público, ocasionen una gran demanda y un enorme volumen de trabajo y organización por parte del personal de una entidad deportiva. En ocasiones, este “excesivo” trabajo y/o dificultades de organización se percibe como insatisfacción por parte de la estructura que desarrolla las actividades. En este sentido se puede considerar el calificativo de “servilistas”.

En otras ocasiones, la valoración de programa servilista para un directivo de una entidad deportiva pasa por que las preferencias y/o necesidades del público no son las mismas que las suyas.

El análisis de las causas y una actuación sobre los diferentes aspectos que juegan en estos desencuentros pueden ayudar a reequilibrar una oferta de actividades y servicios deportivos.

Aplicación de la autoevaluación para la valoración de programas en un Servicio Municipal de Deportes

El ejemplo que se presenta corresponde a una parte del trabajo de consultoría realizado para el Servicio de Deportes de un Ayuntamiento y que se incorporó al diagnóstico del Plan estratégico.

Para el desarrollo de la valoración se cuenta con las memorias y datos cuantitativos de los diversos programas que gestiona este Servicio municipal de deportes. Se obtienen datos sobre el número de usuarios por actividad programada, actividades concretas realizadas dentro de los programas, calendarios e incidencias, así como presupuestos detallados.

Esta información permite hacerse una idea muy significativa del alcance y funcionamiento de las actividades y servicios deportivos que están a disposición de los ciudadanos. No obstante se propone ahondar más en la valoración de la utilidad colectiva de estas actividades y servicios, así como el grado de satisfacción para los gestores y clientes de los programas deportivos.

Las actividades y servicios deportivos que se desarrollan por este municipio, y que fueron analizados, se resumen en la figura 3.

Figura 3.

Programas y actividades deportivas municipales.

Actividades para niños, escolares y jóvenes

Natación infantil y escolar
Gimnasia Rítmica
Judo
Kárate
Tenis infantil, iniciación y perfeccionamiento
Gimnasia artística
Aeróbic infantil
Actividades deportivas propias
Escuelas deportivas
Escuelas de fútbol
Juegos escolares
Campus deportivos de verano

Actividades para adultos

Mantenimiento
Natación
Tenis
Judo
Aeróbic

Actividad Tercera Edad

Actividades especiales

Familia y nieve
Natación minusválidos
Subvenciones a actividades deportivas de clubes
Gabinete de medicina

Programa de subvenciones a entidades

Inversiones a instalaciones deportivas propias

Figura 4.

Cuestionario de valoración de la eficiencia colectiva.

PROGRAMAS	En mi opinión, este programa le cuesta mucho dinero al Ayuntamiento	Este programa tiene un gran número de beneficiarios directos (deportistas, técnicos, etc.)
ESCUELAS DEPORTIVAS FÚTBOL	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
ESCUELAS DEPORTIVAS (atletismo, baloncesto, voleibol, etc.)	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
.....	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4

Figura 5.

Cuestionario valoración del equilibrio de la satisfacción.

PROGRAMAS	Los responsables del servicio estamos muy satisfechos con su realización y organización	Los destinatarios (usuarios, deportistas, clubes, técnicos) están muy contentos con su realización y organización
ESCUELAS DEPORTIVAS FÚTBOL	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
ESCUELAS DEPORTIVAS (atletismo, baloncesto, voleibol, etc.)	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4
.....	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4	NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SÍ 1 2 3 4

Para obtener una valoración más aproximada, nuestra propuesta se basa en la autoevaluación por parte de los responsables y promotores de los programas deportivos. De este modo, y en nuestro ejemplo, se realizó una encuesta a cinco personas con responsabilidades técnicas y políticas de este servicio municipal, con las que previamente, y a lo largo de reuniones de trabajo en la elaboración del diagnóstico del Servicio de Deportes del municipio, se analizaron los datos disponibles de participantes, costes, precios, cuestionarios de satisfacción –en su caso– de las diferentes actividades y programas. El cuestionario se cumplimentó de forma individual y directamente por cada persona. En la encuesta se trata de valorar de 1 a 4 cada programa del Servicio Municipal de Deportes, en relación con 4 sentencias propuestas y según la opinión y los datos objetivos que cada uno tenían al respecto. (Figuras 4 y 5)

Con la opinión de las cinco personas –basadas en datos recopilados en las memorias y los resultados de las encuestas– y en la percepción propia de los programas y actividades se confeccionaron los dos gráficos de valoración que posteriormente se analizaron en grupo.

En cada propuesta de valoración se facilita gráficamente el análisis agrupando los programas, con características y valoraciones similares, en círculos que marcan los diferentes conjuntos de actividades y programas

Los cuadros y conclusiones del análisis se incorporaron al diagnóstico efectuado mediante la matriz DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidade) dentro del Plan estratégico del Servicio Municipal de Deportes. (Figuras 6 y 7)

La valoración y conclusiones –junto con algunas propuestas derivadas– aportadas al diagnóstico del Servicio Municipal de

Deportes pueden resumirse según los diferentes tipos de programas resultantes:

■ **Programas equilibrados y programas de impacto**

Programas que tienen prioridad y hay que potenciar, desarrollar o mantener.

En nuestro ejemplo son el grueso de la programación en cuanto a la valoración del grado de satisfacción y, sin embargo, son menos en la valoración de la eficiencia colectiva, determinados factores de la gestión (ajuste de costes, política de precios...) pueden acercar los programas a este grupo de mejor valoración.

■ **Programas de revisión y programas de ajuste de la oferta**

Programas que es necesario reformar completamente para disminuir su coste económico en algunos casos o mejorar su impacto en la sociedad.

En este caso, se recomendó abordar determinadas acciones según los programas. En algún programa (Escuelas de fútbol, Familia y nieve) se incidía en la necesidad de reducir costes y aumentar ingresos (mejora gestión de gastos, incremento de tasas,...). En otras actividades (Gimnasia 3ª Edad, escuelas deportivas), se proponían acciones para la captación de usuarios –mejora de la información, acciones especiales para el tipo de público al que van dirigidas las actividades,...

■ **Programas insatisfactorios y servilistas**

Programas que se propone reformar en su organización para mejorar la satisfacción de los usuarios o la de los organizadores. En este ejemplo, en el programa de subvenciones a entidades se proponía mejorar la información y los procedimientos de acceso a determinados programas para lograr una mayor comprensión y satisfacción en la percepción de la gestión de los recursos, por parte de usuarios y gestores. Por otra parte, en general, la elaboración y puesta en marcha de planes de comunicación ayuda a incrementar el grado de satisfacción del público al que se dirijan.

■ **Programas de gestión marginal**

Programas no prioritarios, no generan ninguna incidencia en la gestión.

Conclusiones

- La valoración de los programas deportivos de una entidad es un elemento fundamental en el diagnóstico de los mismos.
- La metodología de autoevaluación propuesta permite identificar gráficamente la ubicación de los programas según los criterios de “equilibrio de la satisfacción” y “utilidad colectiva”. Estos criterios se consideran, desde la perspectiva del gestor, como los más adecuados para mejorar la gestión.
- Esta ubicación gráfica de los programas de actividades y servicios deportivos permite a su vez identificar mejor las medidas estratégicas y de gestión necesarias para el futuro.
- La valoración efectuada a través de la autoevaluación genera un mayor grado de compromiso en el diagnóstico y en la toma de medidas de futuro.
- Esta metodología es aplicable tanto a los programas deportivos de las entidades deportivas municipales, clubes deportivos, federaciones deportivas, instalaciones y centros deportivos (entidades públicas o sin ánimo de lucro) como a empresas de servicios deportivos.

Bibliografía

- Aragón Cansino, P.: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*, Málaga: UNISPORT, Junta de Andalucía, 1991. (Cuadernos Técnicos, 18).
- Burriel i Paloma, J. C.: “Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales”, *Apunts. Educación Física y Deportes*, 36 (1994), pp. 38-45.
- Chías, J.: *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A., 1995.
- Paris Roche, F.: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, Barcelona: Paidotribo, 1996.
- VVAA: *VII Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva*, Huelva: Instituto Andaluz del Deporte, 1994.
- : *Administración por Objetivos*, Madrid: Inspección General de Servicios de la Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas, 1996.
- : *Gestión de Deporte Municipal*, Las Palmas de Gran Canaria: Dirección General de Deportes del Gobierno de Canarias, Escuela Canaria del Deporte, 1997.

Figura 6.

Cuadro de Valoración de la Eficiencia Colectiva del Servicio municipal de deportes.

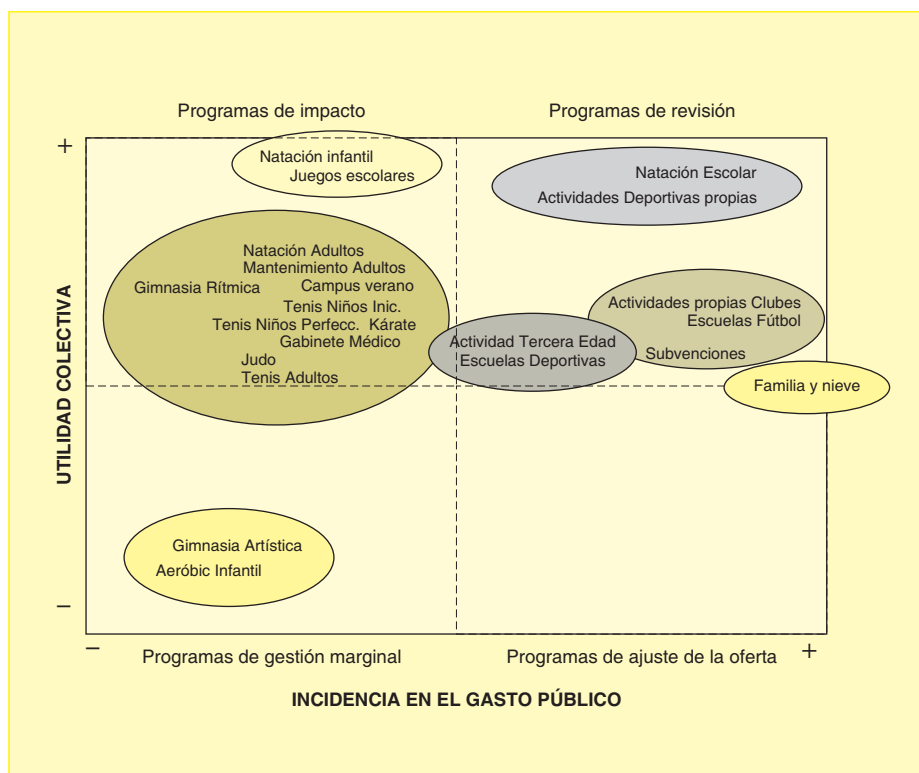


Figura 7.

Cuadro de Valoración del Equilibrio de la Satisfacción del Servicio municipal de deportes.

